

Sanna Trast

# Etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välisen yhteistyön kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

21.10.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Sanna Trast Etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välisen yhteistyön kehittäminen 32 sivua + 4 liitettä 21.10.2014
Tutkinto	Sosionomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen Johtava sosiaaliohjaaja Päivi Ilkko
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli selvittää ja tuoda esille Helsingin sosiaali- ja terveysvirastossa toimivien kahden eri ammattiryhmän, etuuskäsittelijöiden ja sosiaaliohjaajien esimiesten välistä yhteistyötä edistäviä ja hankaloittavia seikkoja uudessa organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää joko suoraan tai soveltuvien osin etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiestyön kehittämisessä.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksen menetelmin, koska sen haluttiin olevan mahdollisimman käytännönläheinen sekä tuovan esille konkreettisesti näiden kahden eri ammattiryhmän esimiesten omia näkemyksiä päivittäisessä työssä esiintyvistä yhteistyötä edistävästä ja hankaloittavista seikoista. Työn aineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä kuutta etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehiä puolistukturoidun teema-haastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin kesällä 2014. Saatua aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.</p> <p>Aineiston perusteella esimiehet näkivät yhteistyötä edistävinä seikkoina mm. esimiesten välinen arvostuksen sekä luottamuksen, joita vahvasti omalta osaltaan heidän pitkä yhteinen työhistoriansa. Organisaatiomuutoksen toivottiin kirkastavan myös ammattiryhmien omia rooleja sekä tehtäviä, jolloin esimiesten olisi mahdollista keskittyä vain yhden ammattiryhmänsä johtamiseen. Toisaalta etuuskäsittelyn esimiesten huolena nousi oman ammattitaidon käytön kaventuminen päivittäisessä työssä, kun taas sosiaaliohjauksen esimiesten huolena nousi lisääntyvä toimeentulotukipainotteisuus. Lisäksi esimiestyötä hankaloittavana asiana nähtiin mm. uuden organisaatorakenteen aiheuttama työn monimutkaisuus ja päätöksenteon kaukaisuus sekä ns. etälähiesimiehisyys.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiestyön tukemisessa sekä kehittämisessä tärkeänä asioina pidetään molempien ammattiryhmien yhteisiä kehittämispäiviä, joissa tulisi keskustella ja sopia yhteisesti mm. toimeentulotukeen liittyvistä linjauksista, sisäisten ohjeiden tulkinnoista, yhteisistä toimintatavoista jne. Lisäksi esimiesten työssäjaksamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota esim. mahdollistamalla säännöllinen työnohjaus sekä niiden tiimien fyysinen yhdistäminen, jotka ovat sijoitettuna useampaan palvelusteeseen.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, työnkehittäminen, moniammatillisuus, yhteistyö

Author Title Number of Pages Date	Sanna Trast Development of Co-operation between Benefits Processing and Social Guidance Supervisors 32 pages + 4 appendices 21 october 2014
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Komulainen, Senior Lecturer Päivi Ilkko, Head Social Instructor
<p>The purpose and objective of the thesis was to identify and raise aspects that promote and hinder co-operation between supervisors of two occupational groups – benefits officers and social instructors – working in the newly reorganised City of Helsinki Department of Social Services and Health Care. The results of this thesis may either be utilised directly or as applicable in development of supervisory work in benefits processing and social guidance.</p> <p>The development project was implemented using action research methods because of the desire to make it as practice-oriented as possible and to bring out in concrete terms the personal views of the supervisors of these two occupational groups on the aspects of their daily work that promote and hinder co-operation. The project data was collected through semi-structured thematic interviews of a total of six benefits processing and social guidance supervisors. The interviews were carried out during the summer of 2014. The data obtained was analysed using the grounded theory method.</p> <p>Based on the data, the aspects perceived by the supervisors to promote co-operation included mutual appreciation and trust between supervisors, which were in part consolidated by their long shared working history. The organisational change was also hoped to crystallise the respective roles and responsibilities of the occupational groups, which would allow supervisors to focus on leading their own specific occupational group. On the other hand, benefits processing supervisors expressed concern for more limited use of their own professional skills in daily work, whereas the concern raised by social guidance supervisors was the increasing focus on income support. Further aspects perceived to hinder supervisory work included the complexity of work and the remoteness of decision-making due to the new organisational structure, as well as the increasing distance from immediate superiors.</p> <p>In conclusion, it is fair to say that aspects perceived to be important in terms of supporting and developing supervisory work include organising joint development days for both occupational groups to discuss and jointly agree on policies relating to income support, interpretations of internal guidelines, common practices, etc. More attention should also be given to supervisors' capacity to cope at work by enabling regular workplace supervision and physical unification of teams located at several service points.</p>	
Keywords	supervisory work, development of work, multidisciplinary approach, co-operation

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Työn kehittäminen	3
2.2	Moniammatillinen yhteistyö	5
2.3	Toimintatutkimus	6
3	Etuuskäsittely ja sosiaaliohjaus toimeentulotukityössä	7
3.1	Toimeentulotukityö Helsingissä	7
3.2	Etuuskäsittelijän toimenkuva	8
3.3	Sosiaaliohjaajan toimenkuva	8
3.4	Esimiestyö etuuskäsittelyssä ja sosiaaliohjauksessa	9
3.5	Perustoimeentulotuen siirto Kela:lle	10
4	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat	11
4.1	Kehittämistyön kohderyhmä	12
5	Kehittämistyön toteutus	13
5.1	Aineiston keruu ja haastattelujen toteutus	14
5.2	Aineiston analysointi	16
6	Tulokset	17
6.1	Uuden organisaatiomallin tuomat hyvät puolet	17
6.2	Uuden organisaatiomallin tuomat huonot puolet	17
6.3	Esimiesten välistä yhteistyötä edistävät asiat	21
6.4	Esimiesten välistä yhteistyötä vaikeuttavat asiat	22
6.5	Esimiesten välisen yhteistyön kehittämistarpeet	24
6.6	Nykyisen työskentelytavan tulevaisuus	25
7	Pohdinta	26
7.1	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	30
	Lähteet	32

## Liitteet

Liite 1. Perhe- ja sosiaalipalvelujen organisaatiokaavio

Liite 2. Tutkimuslupapäätös

Liite 3. Saatekirje

Liite 4. Haastattelurunko

## 1 Johdanto

Nykyisessä Helsingin sosiaali- ja terveystoimessa on tapahtunut useita organisaatiomuutoksia vuoden 2005 jälkeen, jotka ovat vaikuttaneet oleellisesti päivittäiseen käytännöntyön tekemiseen, sen johtamiseen ja yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Viimeisin organisaatiomuutos tapahtui 1.1.2013, jolloin Sosiaali- ja terveysvirastot yhdistyivät kaupungin suurimmaksi virastoksi. Virasto työllistää yhteensä 15 000 alan ammattilaista, jota johtaa sosiaali- ja terveyslautakunta. Viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa uuden viraston eri toiminnot jaettiin omiin osastoihinsa jotka ovat: perhe- ja sosiaalipalvelut, terveys- ja päihdepalvelut, sairaala-, kuntoutus ja hoivapalvelut, henkilöstö- ja kehittämispalvelut, talous- ja tukipalvelut sekä tietohallinto ja viestipalvelut (<http://www.hel.fi/hki/sote/fi/Viraston+esittely>).

Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistyö sijoittui toimeentulotuen maksatuksen sekä sosiaalisen ja taloudellisen tuen jaostoihin, joissa etuuskäsittelijät ja sosiaaliohjaajat työskentelevät. Toimeentulotukityötä tekevät sosiaalitoimen palvelualueissa kolme eri ammattiryhmää, joita jokaista ammattiryhmää johtavat omat esimiehet. Sosiaalityöntekijät rajataan tästä kehittämistyöstä pois, koska etuuskäsittelijät ja sosiaaliohjaajat työskentelevät suurimman asiakasryhmän kanssa. Kehittämistyön tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää myös yhteistyön kehittämisessä sosiaalityön kanssa tarvittaessa.

Tätä opinnäytetyötä työstäessäni Suomen hallitus teki päätöksen siirtää perustoimeentulotuki Kela:n hoidettavaksi vuoden 2017 alusta. Tulevasta Kela-muutoksesta huolimatta yhteistyön kehittäminen on ajankohtaista, koska suuren muutoksen tullessa toimiva yhteistyö on entistä tärkeämpää niin organisaation, kuin työntekijän sekä varsinkin asiakkaan näkökulmasta.

Ennen viimeisintä organisaatiomuutosta ammattiryhmät toimivat ns. moniammatillisissa työryhmissä eli tiimeissä, joita jokaista tiimiä johti yksi ja sama esimies. Tällöin esim. viestitys ja työhön liittyvien ohjeiden ja linjausten tulkinta ja niiden soveltaminen sekä esimiestyö eri ammattiryhmien kesken tapahtui luontevasti tiimien sisällä ja välillä. Myös esimiehen sijaistuskäytännöt toimivat siten, että saman palvelupisteen esimiehet sijaistivat toisiaan, jolloin talon tavat ja käytännöt sekä henkilöstö olivat tuttuja. Myös asiakastapauksista ja päätösten linjaukseen liittyvistä asioista keskusteltiin yhdessä moniammatillisesti, joka turvasi kaikille ammattiryhmille hyvän kokonaiskäsityksen asiakaspinnasta ja sen ongelmista.

Organisaatiomuutoksen jälkeen etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehet sijoitettiin omien ammattiryhmien mukaisiin tiimeihin jaoksittain ja palvelualueittain. Tämä vaikutti konkreettisesti esim. sijaistuskäytäntöihin, tiedon- ja ohjeistuksen kulkuun eri ammattiryhmien välillä esim. johtoryhmätyöskentelyn kautta. Molemmat ammattiryhmät pitävät organisaatiomuutoksen jälkeen omia tiimikouksia, joten esim. dialogisuus ammattiryhmien ylitse ei toteudu entiseen tapaan.

Käännepisteet ja jatkuva muutos aiheuttavat yleensä ristiriitoja, epävarmuutta ja epätasapainoa yhteisöjen ja yksilöiden arjessa ja niistä poispääseminen edellyttää radikaalejakin uudistuksia niin rakenteissa, toimintamalleissa, pelisäännöissä kuin ihmisten arjessa ja ajattelumalleissa (Tanskanen, Nenonen 2009, 47).

Useat viime vuosina toteutetut organisaatiomuutokset aiheuttavat haasteita työntekijöiden lisäksi myös esimiesten sopeutumiseen muutoksissa ja työkäytäntöjen uudelleen suuntaamisessa sekä sopeutumisessa nykyiseen organisaatorakenteeseen. Tällaisia haasteita ovat mm. entisten hyvien käytänteiden häviäminen organisaation muuttumisen aiheuttamien syiden vuoksi, riittävän ja tarvittavan tiedon välitys linjaorganisaatiossa osastotasolta yksikötasolle ja edelleen palvelupistetasolle kaikkien yksiköiden työntekijöille tasapuolisesti ja muuttumattomina koko kaupungin tasolla.

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Työn kehittäminen

Työyhteisön ja organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen on oleellinen ja tärkeä osa työnantajan näkökulmasta. Se vaikuttaa koko organisaation läpi johdosta aina asiakkaan saamaan palveluun saakka. Vataja et al. (2007, 364, 366) toteavat, että työyhteisön menestyminen edellyttää kaikkien näkemysten hyödyntämistä ja yhteisten työnäyn rakentamista. Se vaatii kaikkien työntekijöiden reflektiivistä ja aktiivista panostusta ja sitoutumista työyhteisön ja työn kehittämiseen, joten ne ovat läsnä jokapäiväisessä työssä ja ovat oleellinen osa työntekoa. Organisaation on kyettävä tukemaan ihmisten jatkuvaa oppimista, luottamus pääoman syntymistä ihmisten välille ja jatkuvaa tiedonvaihtoa ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden välillä (Juuti, 2011, 80).

Eila Jylhän ja Terhikki Rimmasen (2009, 22) mukaan samaan suuntaan toiminen vaatii paljon keskustelua, yhteistä ymmärrystä, sovittelua, koordinointia ja visiointia. Toimivan ja kehittyvän työyhteisön ja niihin liittyvien sujuvien ja yhteinäisten toimintakäytäntöjen kautta saadaan syntymään myös kustannustehokkuutta ja luodaan työn hallittavuutta. Esimiesten yhteistyön kehittäminen on tärkeää, koska sen kautta syntynyttä kehitystä ja tuloksia voidaan hyödyntää jokaisen esimiehen välityksellä myös heidän omissa tiimeissään. Näin saadaan edistettyä myönteistä kehitystä myös etuuskäsittelyn- ja sosiaaliohjauksen sektoreilla kaupunkitasoisesti.

Oman työn kehittämistä voidaan pitää motivoivana, koska tunne siitä, että pysyy vaikuttamaan, kannustaa ja tehostaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaa ja tuo omistajuutta pulmien ratkaisuun ja kehittämistyöhön (Borgman & Pacalén, 2002, 23). Valitettavasti ajoittain tuntuu siltä, että työn kehittämisessä ja -suunnitelmissa varsinkin suuressa organisaatiossa "unohdetaan" juurikin ne henkilöt, joita kehittämistyö koskettaa käytännössä ja heidän näke-

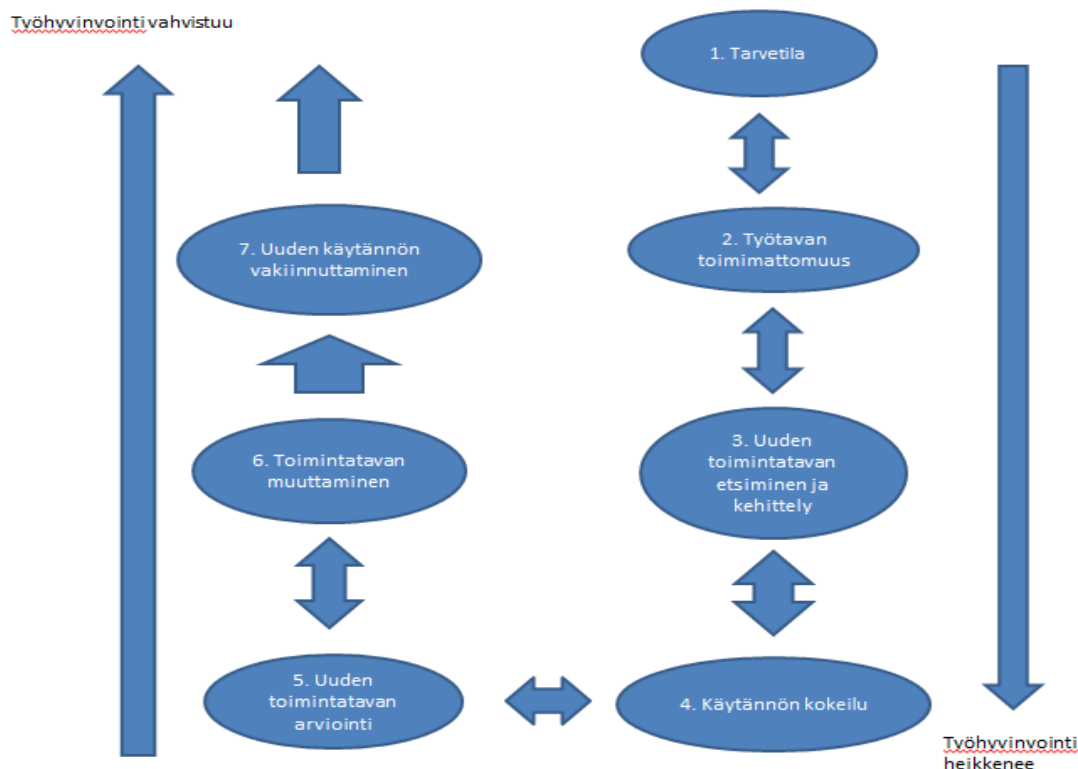


myksiään ja kokemuksiaan ei välttämättä huomioida tai hyödynnetä riittävästi. Kehittämistyöhön ei siis välttämättä hyödynnetä kaikkea sitä potentiaalia, kuin olisi mahdollista. Tällaisissa tilanteissa esim. kehitystyö ja -suunnitelmat tulevat suoraan organisaatiossa ylätasolta alaspäin esim. ohjeistuksena ja kehoituksena toimia tietyllä tavalla, vaikka pahimmassa tapauksessa uudistukset aiheuttavat työtä hankaloittavia ja jo olemassaolevia käytänteitä kangistavia ratkaisuja. Tällaisissa tilanteissa kehitystyön lähtökohta ei ole hedelmällistä, vaan päinvastoin aiheuttaa muutosvastarintaa, työnkuormittavuutta sekä työhyvinvoinnin vähenemistä.

Kehittämistyössä säännöllistä arviointia ei tule unohtaa. On erityisen tärkeää tarkastella säännöllisesti ollaanko kehitystä viemässä oikeaan ja toimivaan suuntaan vai pitääkö suunnitelmaa tai toteutusta miettiä uudella tavalla ja suunnata tosin. Silloin kun työyhteisön jäsenillä on tunne, että he voivat ja pystyvät vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen, luo se sitoututumista sekä itse työhön, että myös työnantajaan ja luo sekä vahvistaa osaltaan myös työhyvinvointia.

Työnkehittäminen ei kuitenkaan tapahdu yhdessä hetkessä, se tarvitsee aikaa, suunnitelmallisuutta ja panostusta. Prosessi etenee syklimäisesti. Käytännössä se ei ole suoraviivaista, koska kehitys saattaa jumittua johonkin vaiheisiin pitkäksi aikaa tai jostain syystä katketa niin, että työyhteisö palaa takaisin aiempiin toimintatapoihin ja ratkaisuihin (Shaupp et al. 2013, 60). Suurissa organisaatioissa kehittämistyö voi tuntua ajoittain hyvinkin raskaalta johtuen suuresta byrokraattisuuden rakenteesta. Muutosten hidas eteneminen aiheuttaa helposti paluun aikaisempiin tapoihin ja ratkaisuihin. Ne tapahtuvat helposti tilanteissa, joissa ei löydetä yhteistä näkemystä tavoitteeseen pääsemiseksi, sitoutuminen ja yhteinen halu ovat riittämättömiä tai tunne siitä, että työaika ei riitä perustyöltä riittävään kehittämiseen ja siihen tarvittavaan paneutumiseen.

Kun organisaation toimintaa tarkastellaan pidemmältä kaudelta, siitä voidaan erottaa erilaisia ajanjaksoja ja kehityssyklejä. Kehitysprosessissa, jossa tavoitteena on uudistaa aiempaa toimintatapaa, voidaan kuvata seuraavasti:



Kuva 1. Toimintakonseptin muutossykli ja hyvinvointi (mukaillen Engeström 1987; Mäkitalo 2005)

Muutoksen vaiheiden tunnistaminen auttavat työyhteisöä valitsemaan sopivat kehitystoimet, ennakoimaan kehityksen seuraavia askeleita ja ymmärtämään kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyviä työhyvinvoinnin kokemuksia (Schaupp et al. 2013. 61)

## 2.2 Moniammatillinen yhteistyö

Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa 2014-2016 (2013: 20-21) on otettu kantaa siihen, että toimivassa työyhteisössä työnjako on selkeä ja yhteisten toimintatapojen kehittämistä vahvistetaan. Yhteistyötaitoja ja avointa viestintää kehittämällä tuetaan sitoutumista ja luottamuksen rakentamista. Usein yhteistyössä saattaa tulla vastaan ristiriitoja, jolloin niiden rakentava käsitteleminen on ensiarvoisen tärkeää yhteisen päämäärän löytämiseksi ja toimivan yhteistyön

mahdollistamiseksi. Myös hyvin toimiva yhteistyö eri ammattiryhmien esimiesten välillä heijastuu positiivisesti esimiesten omaan työhön sekä käytännöntyötä tekevien työhön ja sitä kautta välillisesti myös asiakastyöhön ja edelleen asiakaisiin.

Kuten Borgman ja Pacalén toteavat (2002, 100), työryhmien toiminta tai toimimattomuus perustuu siihen, miten hyvin yhteisesti osataan jakaa työhön liitettyjä merkityksiä. Mikäli yhteisiä merkityksiä ei löydy tai ne eivät ole selkeitä, ei organisaatioon voi myöskään rakentua yhteisiä toimintamalleja ja kitkatonta toimintakulttuuria. Tätä kautta tarkasteltuna etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen toimivan yhteistyön sekä toimintakäytäntöjen yhdenmukaistaminen ja kehittämisen edistää myös käytännöntyötä tekevien työntekijöiden työtä sekä lisää asiakaskunnan tasa-arvoista kohtelua ja työn kustannustehokkuutta kaupunkitasolla.

Tässä kehittämistyössä moniammatillista yhteistyötä vahvistaa ja helpottaa se seikka, että kaikille esimiehille kehittämistyöhön liittyvä toimintaympäristö on tuttu, kaikki tuntevat toistensa työnsisällön sekä toisensa jo entuudestaan. Tämä helpottaa oleellisesti vuorovaikutusta, yhteisten toimintakäytäntöjen löytämistä sekä niistä avointa keskustelua ja entisten toimivien toimintatapojen vahvistamista.

### 2.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus voidaan määritellä yleisellä tasolla tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen ja on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisuun. Toimintatutkimuksen kohteena voi olla mikä tahansa käytännön elämän ongelma (Kuusela, 2005, 16).

Työnkehittämisestä toimintatutkimus eroaa siinä, että tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvioitavaksi. Lisäksi toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan kehittämiseen reflektiivisen ajattelun avulla (Heikkinen et al, 2007. 30-33).

Tässä kehittämistyössä suuntauksena on käytännöllinen toimintatutkimus. Suuntaus perustuu ajatukseen ymmärtävästä yhteistoiminnasta ja käytännöllis-harkitsevasta lähestymistavasta. Lähtökohtana on käytännöllinen arviointikyky ja toiminta. Käytäntöä ohjaa valinta ja harkinta. Hyvää tai oikeaa toimintaa on mahdotonta määritellä ilman yhteyttä tilanteeseen. Toimintatutkijan ja hänen yhteisönsä suhde rakentuu siitä, että kumpikin osapuoli tunnistaa yhdessä mahdolliset ongelmat, niiden perimmäiset syyt ja mahdolliset interventiot. Ongelma määritellään tutkijan ja toteuttajien yhteisen dialogin jälkeen. Sen kautta muotoutuu myös yhteisymmärrys eri toimijaosapuolien välille (Kuusela, 2005, 25).

Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähittäin. Metodissa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Sosiaalista toimintaa ei voi pysäyttää, vaan ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksessa, jonka ymmärtäminen on prosessi sinänsä (Heikkinen et al, 2005. 36).

### **3 Etuuskäsittely ja sosiaaliohjaus toimeentulotukityössä**

#### **3.1 Toimeentulotukityö Helsingissä**

Toimeentulotukityö on sijoitettu sosiaali- ja terveystieteiden osastossa (Liite 1.) perhe- ja sosiaalipalvelujen osastoon ja siitä edelleen nuorten palvelujen ja aikuissosiaalityön toimistoon. Toimeentulotuki haetaan konkreettisesti sosiaalityön- ja sosiaaliohjauksen palvelupisteistä, joita on Helsingissä yhteensä 8. Nämä palvelupisteet sijaitsevat neljällä palvelualueella, jotka on jaettu ja nimetty neljän ilmansuunnan (pohjoinen, itä, etelä ja länsi) mukaisesti. Asiakkaat jakautuvat palvelualueisiin ja -pisteisiin asuinosoitteittensa mukaisesti, lukuun otta-

matta ruotsinkielisiä asiakkaita, jotka asioivat keskitetysti etelän alueen etuuskäsittelyssä sekä sosiaalityössä. Poikkeuksena kuitenkin alle 25- vuotiaat asiakkaat, jotka asioivat asuinalueittensa nuorten sosiaalityön tiimissä .  
(<http://www.hel.fi/hki/sote/Perhe-+ja+sosiali-palvelut/toimeentulotuki>).

Kaikilla asiakkailla on nimetty osoitteen mukaan määräytyvä etuuskäsittelijä sekä sosiaaliohjaaja tai sosiaalityöntekijä, jotka ovat vastuussa mm. asiakkaan toimeentulotukipäätöksen käsittelystä sekä muusta sosiaalityöstä. Toimeentulotuen päätöksen teko vaatii näiden ammattiryhmien välistä mahdollisimman saumatonta ja toimivaa yhteistyötä.

### 3.2 Etuuskäsittelijän toimenkuva

Etuuskäsittelijät ovat lähtökohtaisesti koulutukseltaan merkonomeja tai omaavat vastaavan taloushallinnon koulutuksen. Toimenkuvaan kuuluvat kirjallisten perustoimeentulotukipäätösten (TTL AB§) sekä erikseen annetun delegointiohjeen (Helsingin kaupunki, pysyväisohje S-SO15.2, Sosiaalivirasto, sosiaalihuolto, Yhteispalvelukeskus, toimeentulotuki, 19.5. 2003) mukaisten täydentävien toimeentulotukipäätösten (TTL C§) valmistelu ja päättäminen yksilöhuoltoon liittyvästä tukitoimesta, silloin kun sen myöntämiseen ei liity erityistä tarveharkintaa. Etuuskäsittelijät antavat asiakkaille myös henkilökohtaista neuvontaa toimeentulotuen hakemiseen liittyvissä asioissa puhelimitse ja palvelupisteissä.

### 3.3 Sosiaaliohjaajan toimenkuva

Sosiaaliohjaajat ovat koulutukseltaan sosionimi (AMK) tai omaavat vastaavan sosiaalialan koulutuksen. Toimenkuvaan kuuluvat tällä hetkellä yksilöhuollon päätöksenteko omille aktiivisessa asiakkuudessa oleville asiakkaille perus- (TTL 7 AB§), täydentävän- (TTL 7C§) ja ennaltaehkäisevän (TTL 13§) toimeentulotuen osalta. Lisäksi tehtäviin kuuluvat asiakkaiden ohjaus ja neuvonta palvelujen piiriin sekä tarvittavien tilannearvioiden ja jatkosuunnitelmien teko ja seuran-

ta sekä tarvittaessa etuuskäsittelyohjeistuksen antaminen toimeentulotukihakemusten jatkokäsittelyä varten etuuskäsittelijälle.

### 3.4 Esimiestyö etuuskäsittelyssä ja sosiaaliohjauksessa

Jokaista ammattiryhmää johtavat omat lähiesimiehet. Etuuskäsittelijöiden esimiehenä toimii johtava sosiaalityöntekijä, joka on koulutukseltaan yhteiskuntatieteiden maisteri tai omaa muun vastaavan koulutuksen ja joilla on suoritettuna lisäksi myös vaaditut sosiaalityön opinnot (sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun lain (272/2005) 3 §). Sosiaaliohjaajien esimiehinä toimivat joko johtava sosiaalityöntekijä tai johtava sosiaaliohjaaja.

Etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehet osallistuvat omien yksiköittensä johtoryhmiin. Etuuskäsittelyn johtoryhmään osallistuvat kerran kuukaudessa myös toimistopalvelujen esimiehet. Toimistopalvelut hoitaa mm. kaikki toimeentulotukipäätöksiin liittyvän toimeenpanon. Sosiaaliohjauksen kanssa samaan johtoryhmään osallistuvat myös sosiaalityön johtavat sosiaalityöntekijät. Näiden lisäksi ns. laajoja johtoryhmiä järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa. Niihin osallistuvat koko kaupungin etuuskäsittelyn, sosiaaliohjauksen, sosiaalityön sekä toimistopalvelujen esimiehet heidän omien esimiestensä lisäksi. Kyseiset johtoryhmät ovat usein ns. koulutuksellisia tai kehittämissuuntatuneita ammattiryhmien ylittävästä näkökulmasta katsottuna.

Tällä hetkellä saman palvelupisteen eri ammattiryhmien esimiehet eivät sijaista toinen toisiaan, koska yksikköorganisaatio ei anna siihen mahdollisuutta. Tämä on aiheuttanut tilanteita, joissa esim. johtavan sosiaalityöntekijän sijainen saattaa olla toisessa palvelupisteessä fyysisesti. Sijainen ei välttämättä tunne sijaisettavan henkilön johtaman tiimin työntekijöitä, palvelupisteen työkäytäntöjä jne. Tämä aiheuttaa joskus suuriakin vaikeuksia sijaiselle sekä sijaistettavan esimiehen alaisille. Tämän lisäksi muutamalla Helsingin alueen palvelupisteessä on samalla esimiehellä alaisia useammassa kuin yhdessä palvelupisteessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saman tiimin jäsenet ovat sijoitettuna yhteen, jopa kolmeen eri palvelupisteeseen. Myös tämä on omiaan aiheuttamaan

haasteita lähiesimiehisyydelle. Esimiehen on pystyttävä jakamaan työaikansa mahdollisimman tasaisesti vastuullaan olevien palvelupisteiden ja tiimin jäsenten kesken. Lisäksi tulee pystyä omaksumaan ja hallitsemaan useamman kuin yhden palvelupisteen eri toimintakulttuurit ja sisäiset sekä ulkoiset yhteistyökumppanit. Lisäksi useammassa palvelupisteessä etuuskäsittelijät ovat sijoitettuna toiseen palvelupisteeseen, kuin sosiaaliohjaus. Tämä tuo osaltaan myös haasteita päivittäiseen työhön esimiehille sekä heidän alaisilleen. Myös tässä tapauksessa toimiva yhteistyö eri ammattiryhmien kesken on avainasemassa.

Etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten toimenkuvaan kuuluvat mm. lähiesimiehen tehtävät sekä monet muut palvelupisteeseen ja sen toimintaan liittyvät sekä delegointisäännön mukaiset tehtävät.

### 3.5 Perustoimeentulotuen siirto Kela:lle

Suomen hallitus päätti kehysriihessä 25.3.2014 osana rakenneuudistusohjelmaa, että perustoimeentulotuen käsittely siirretään Kela:lle vuoden 2017 alusta. Muutoksen tavoitteena on parantaa ihmisten yhdenvertaisuutta tuen saamisessa, tehostaa toimintaa ja vähentää kuntien tehtäviä tiukassa taloustilanteessa (STM tiedote 75/2014). Perustoimeentulotuen siirrosta Kela:n hoidettavaksi on puhuttu yleisesti vähintään kymmenen vuotta ja sitä varten on perustettu vuosien saatossa useampia erilaisia selvitys- ja asiantuntijaryhmiä.

Tulevasta muutoksesta johtuen kuntien järjestämiin sosiaalipalveluorganisaatioihin ja erityisesti toimeentulotuen kanssa tekemisessä oleville ammattiryhmille on tulossa tulevaisuudessa suuriakin muutoksia tehtävärakenteisiin ja –sisältöihin. Muutos tulee vaikuttamaan oleellisesti tältä osin mm. kuntien työntekijätarpeeseen työtehtävien siirtyessä muualle.

Muutoksen vaikutuksia organisaatioon sekä sen työntekijöihin ei voida vielä tällä hetkellä tarkasti arvioida, koska tietoa muutoksen konkreettisista vaikutuksista mm. lakimuutoksista ei ole vielä tarvittavaa tietoa tai siihen liittyviä päätöksiä tiedossa.

#### 4 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyönä toteutettavassa kehittämistyössä tarkoituksena ja tavoitteena on etsiä, tarkastella ja tuoda esille päivittäisessä jaosten ylittävässä esimiestyössä olevia hyviä käytänteitä ja mahdollisesti organisaatorakenteesta johtuvia konkreettisia töitä hankaloittavia esteitä sekä etsiä niihin mahdollisia ratkaisukeinoja esimiesten omasta näkökulmasta.

Työssä keskitytään tarkastelemaan vain kahden eri ammattiryhmän (sosiaaliohjauksen ja etuuskäsittelyn) esimiesten välisen yhteistyön kehittämistarpeita ja etsimään niihin mahdollisia ratkaisukeinoja. Sosiaalityön esimiehet on jätetty tutkimuksesta pois työn rajaamisen vuoksi. Tätä puoltaa se, että vain pieni osa asiakkaista asioi sosiaalityön yksikössä, suurimman osan asiakkaista asioidessa etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen yksiköissä.

Saatujen tulosten perusteella pyritään antamaan ehdotuksia ja toimintamalleja etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välisen yhteistyön kehittämiseen ja sujuvoittamiseen sekä nostaa esille niitä seikkoja, jotka tukevat näitä.

Mäkisalo (2003, 148) esittää, että työtä teoreettisesti erittelemällä voidaan löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin. Näitä ratkaisuja voidaan sitten käytännössä kokeilla ja arvioida niiden toimivuutta sekä kehittää koko ajan ymmärrystä työstä. Yhteistyön kehittämisen tarve on tullut esille opinnäytetyön tekijän toimiessa sosiaaliohjaajana sekä esimiestehtävissä etuuskäsittelyn ammattiryhmissä. Esimiestehtävissä on tullut esille toimivan ja sujuvan sekä dialogisen yhteistyön tärkeys sekä esimiesten, että päivittäisen työntekijöiden kannalta. Kehittämistyön tarve on huomioitu myös organisaatiossa, jossa siihen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota ja sen kehittämiseksi on tehty pidempiaikaisia ja nyt toteutettavaa opinnäytetyötä laajempia suunnitelmia. Opinnäytetyö pyrkii osaltaan täydentämään ja edistämään tätä kehitystyötä.



#### 4.1 Kehittämistyön kohderyhmä

Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen etuuskäsittelyssä ja sosiaaliohjauksessa työskentelee yhteensä 15 lähiesimiestä, joille tämä kehittäminen on ensisijaisesti suunnattu ja sitä voidaan hyödyntää osana Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen esimiestyön kehittämissuunnitelmaa. Työssä on valittu haastateltavaksi yhteensä kuusi etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiestä, kolme molemmista ammattiryhmistä. Haastateltujen määrä vastaa 40% kaikista etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehistä.

Haastateltavista esimiehistä puolella on pitkä kokemus työskentelystä johtavana sosiaalityöntekijänä ja sosiaalityöntekijänä entisessä Helsingin sosiaalivirastossa ja nykyisessä sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa. Lopuilla haastateltavilla on lyhyempi kokemus esimiestyöstä, mutta kuitenkin pitkä työkokemus muista sosiaalialan tehtävistä aiemman/ nykyisen viraston palveluksessa ja/ tai muun kaupungin/ kunnan palveluksessa. Kaikilla haastatelluilla on vaadittava koulutus ja virkakelpoisuus esimiestehtävään tai he ovat suorittamassa tällä hetkellä tätä kelpoisuusehdon vaatimaa koulutusta.

Haastatelluista esimiehistä osalla on tällä hetkellä tai on ollut aiemmin tiimityöntekijät sijoitettuna fyysisesti useampaan, kuin yhteen palvelupisteeseen. Lähes kaikki haastatelluista ovat kokeneet vähintään kolme organisaatiomuutosta työskentelynsä aikana Helsingin sosiaali- tai sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa. Suurten organisaatiouudistusten lisäksi lähes kaikki haastateltavat ovat kertoneet olleensa osallisina myös useampaan pienempään työnjaollisiin tms. uudistuksiin virkasuhteensa aikana. Lisäksi kaikki haastatelluista esimiehistä ovat johtaneet aiemmin moniammatillisia tiimejä, johon on kuulunut etuuskäsittelijöitä, sosiaaliohjaajia sekä sosiaalityöntekijöitä tai etuuskäsittelijöitä ja sosiaaliohjaajia tai etuuskäsittelijöitä ja sosiaalityöntekijöitä ennen viimeisintä organisaatiouudistusta 1.1.2013.

Tutkimusongelmana on selvittää:

1. Mitkä seikat edistävät ja vaikeuttavat etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välistä toimivaa ja sujuvaa yhteistyötä.
2. Miten ja millä keinoin vaikeuttavat tai estävät seikat olisivat mahdollisesti ratkaistavissa.
3. Miten etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välistä yhteistyötä tulisi kehittää

## **5 Kehittämistyön toteutus**

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen menetelmin. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käytännöntietoa (Heikkinen, Rovio, Syrjälä, 2007, 19). Tässä kehittämistyössä keskiössä ovat etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehet ja heidän yhteistyönsä kehittäminen ja vahvistaminen.

Toimintatutkimus on luonteeltaan keskeisesti yhteisöllinen prosessi, joten se soveltuu hyvin työyhteisön kehittämiseen. Lisäksi toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu osana tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa (Heikkinen, Huttunen, Moilanen, 1999, 64). Tutkimusmetodin valintaa ja sen perusteluna voidaan pitää sitä, että kehittämistyönä toteutettava opinnäytetyö haluttiin olevan mahdollisimman lähellä käytäntöä ja liittyvän myös opinnäytetyöntekijän omaan työhön. Lisäksi toimintatutkimuksen erityispiirteiden perustella sitä voidaan pitää arkielämään liittyvänä tieteellisenä toimintana ja ammatillisena oppimisprosessina. Metodien käyttöä puoltaa pyrkimys ratkaista tiettyjä käytännön ongelmia (Syrjälä et al, 1996, 31, 33.)

## 5.1 Aineiston keruu ja haastattelujen toteutus

Haastattelumateriaali kerätiin puolistukturoidulla haastattelulla touko-kesäkuun 2014 aikana. Haastattelurunko laadittiin tutkimusongelmien perusteella. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikki haastattelut toteutettiin samojen ennalta laadittujen kysymysten avulla, joten kaikilla haastateltavilla oli samat lähtökohdat haastattelun ja he olivat voineet etukäteen valmistautua siihen. Siitä huolimatta, että kaikilla haastateltavilla oli samat haastattelukysymykset, vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi, Hurme, 2001, 46). Näin saatiin jokaiselta haastateltavalta heidän omakohtaiset kokemuksensa, näkemyksensä ja mielipiteensä esille ja kuuluviin. Puolistukturoidussa haastattelussa on myös mahdollista saada esille sellaisia asioita, joita ei haastattelukysymyksiä laadittaessa osattu ottaa huomioon (Puusa, ja, Juuti P. 2011, 81)

Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu (liite 2) sähköpostitse, jossa pyydettiin ilmoittamaan mahdollisesta halukkuudesta osallistua haastatteluun sähköpostilla. Haastattelukutsussa kerrottiin myös opinnäytetyönä toteutettavasta kehittämistyöstä, myönnetystä tutkimusluvasta (liite 1) sekä haastatteluun osallistuvien tietosuojasta, haastattelujen tallennuksesta sekä vapaaehtoisesta osallistumisesta kehittämistyöhön.

Haastateltavien suostumuksen saamisen jälkeen heille lähetettiin haastattelukysymykset (liite 3) haastatteluun valmistautumista varten sekä sovittiin tarkka haastattelu-aika ja -paikka. Haastatteluajat ja -paikat valittiin siten, että haastateltaville niistä koitui mahdollisimman vähän vaivaa ja työajan menetyksiä. Haastattelut toteutettiin osallistujien työajalla ja heidän toiveittensa mukaisessa paikassa, käytännössä jokaisen omassa työpisteessä. Näin toimimalla pyrittiin madaltamaan kynnystä osallistua haastatteluun. Haastattelu-aikaa ja -paikkaa määrittivät hyvin pitkälle tarkka aikataulutus, kuitenkin siten, että haastattelutilanteet eivät kärsineet kiireestä tai muista häiriöistä. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen noin puolesta tunnista tuntiin.

Haastatteluissa osa kysymyksistä oli luonteeltaan ns. taustakysymyksiä, joissa selvitettiin mm. kumpaa ammattiryhmää haastateltavat edustavat, millainen työkokemus haastateltavilla on esimiestyöstä, millainen tiimi heillä on aikaisemmin ollut johdettavana jne. Taustakysymysten tehtävänä oli auttaa ymmärtämään haastateltavien vastauksia ja saada niihin näkökulmaa vastauksia tulkittaessa.

Haastattelut tallennettiin taulutietokoneen (tablet) nauhoitusominaisuudella (ostettu sovellus) digitaalisesti. Haastattelut litteroitiin myöhemmin jatkotyöstöä varten tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla.

Haastattelujen kautta saatiin esimiesten omia näkemyksiä toimivasta yhteistyöstä sekä yhteistyötä haittaavista esteistä ja heidän kokemistaan muutostarpeita. Haastateltavat tarkastelivat omaa arkityötään ja sen sujumista tai sujumattomuutta sekä työssä tapahtuneita muutoksia. Haastatteluissa jokainen haastateltava pystyi ajattelemaan itseään ja omaa työtään osana työprosessin kokonaisuutta ja tarkastelemaan tätä kautta esiin tulleita ajatuksia ja näkemyksiä, jotka liittyvät heidän työhönsä ja sujuvaan yhteistyöhön (Borgman & Pacalén, 2002, 36).

Haastattelumateriaalin lisäksi hyödynnettiin myös osallista havainnointia osana aineiston keruuta. Osallistavassa havainnoinnissa tutkijan havainnoinnin kohde on organisaatio, jossa hän työskentelee tai jonka toimintaan hän muuten ottaa aktiivisesti osaa, ja jossa hänellä on tietty tehtävä (Pusa, Juuti, 2011, 102). Havainnointimateriaalia on kertynyt jo ennen kyseessä olevan kehittämistyön aloittamista ja havainnoinnin kautta on päädytty osaltaan tämän kehittämistyön toteuttamiseen. Havainnointia edistää se seikka, että toimintaympäristö ja tutkimuskohde sekä –henkilöt ovat entuudestaan tuttuja. Tämä säästää aikaa ja helpottaa esim. haastatteluista sopimista. Myös ymmärrys tutkimuskohteen tavoista ja kulttuurisista käytännöistä helpottuu, kun tutkijalla on niistä aiempi tietämys (Pusa, Juuti, 2011, 105). Havainnoinnin kautta saatua aineistoa pystyttiin hyödyntämään muistiinpanomerkinnöistä yhdessä haastattelumateriaalin kanssa. Näin saatu aineisto ikään kuin täydensi toinen toistaan. Lisäksi voitiin

tarkastella oliko havainnoinin ja haastattelujen kautta saatujen aineistojen välillä ristiriitoja.

## 5.2 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Pusa, Juuti 2011, 116). Tässä opinnäytetyössä analysointi on toteutettu aineistolähtöisesti.

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi, Sarajärvi, 2013, 95). Tässä Opinnäytetyössä analysointi eteni aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta Tuomea ja Sarajärveä mukaillen (2013, 109):

Haastattelut kuunneltiin yksitellen ja litteroitiin sanatarkasti heti jokaisen haastattelun jälkeen. Näin pystyttiin palaamaan haastattelutilanteeseen uudelleen sekä tekemään lisämuistiinpanoja haastattelusta. Kaikkien haastattelujen litteroinnin jälkeen niihin perehdyttiin vielä useamman kerran lukemalla ne läpi.

Kirjalliseen muotoon muutetusta aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia eli redusoitiin litteroitu aineisto. Pelkistäminen tapahtuu siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan esimerkiksi merkitä alleviivata eritavoin tai koodata muulla tavoin (Tuomi, Sarajärvi, 2013, 109).

Seuraavaksi aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennainen pois tutkimuskysymysten avulla, jonka jälkeen klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsittiin samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet. Pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin ja niistä muodostettiin alaluokkia. Tämän jälkeen alaluokat yhdistettiin ja niistä muodostettiin yläluokat eli abstrahointiin aineisto. Lopuksi yläluokat yhdistettiin kokoavan käsitteen muodostamiseksi.

## 6 Tulokset

### 6.1 Uuden organisaatiomallin tuomat hyvät puolet

Uuden organisaatiomallin hyvinä puolina nähtiin muutamassa haastattelussa se, että muutoksen myötä etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen työt tulevat toivottavasti kirkkaammaksi, koska molemmilla ammattiryhmillä on oma johto ja päällikkö. Silloin myös ammatillinen identiteetti vahvistuu. Osa haastatelluista piti hyvänä sitä, että esimiehen ei tarvitse hallita laajaa asiakokonaisuutta, vaan voi keskittyä johdettavana olevaan ammattiryhmään ja sitä koskeviin asioihin. Tällöin aikaa jää ammattiryhmän ja asiakastyön johtamiseen.

Lisäksi hyvänä asiana muutamassa haastattelussa pidettiin palvelupistekohtaisia esimieskokouksia, joiden järjestämisen tiheys kyllä vaihtelee alueittain ja palvelupisteittäin. Näihin kokouksiin osallistuvat pääosin palvelupisteessä toimivien eri osastojen lähiesimiehet. Kokousten sisältö määräytyy yleensä palvelupistettä yleisesti koskeviin asioihin ja niissä ei juurikaan keskustella esim. asiakasasioista. Näin jokaisen osaston lähiesimiehet saavat omaa palvelupistettään koskevat yleiset tiedot samansisältöisinä ja –aikaisina.

*”pystyy keskittymään oman ammattiryhmänsä johtamiseen ja asiakastyön johtamiseen.”*

### 6.2 Uuden organisaatiomallin tuomat huonot puolet

Haastateltujen esimiesten mukaan kaikenlainen toimisto- ja henkilöstöhallinnon työ on lisääntynyt ja se vie suuren osan lähiesimiesten työajasta sekä vaikuttaa varsinaiseen johtamistyöhön. Muutaman haastatellun mukaan työkentän on koettu kapeutuneen ja sektoroituneen organisaatiouudistuksen jälkeen, koska esimiesten tiimeissä on nykyisin vain yhden ammattiryhmän edustajia ja työ kohdentuu voimakkaasti oman johdettavan ammattiryhmän näkemyksen mu-

kaisesti. Osalle haastatelluista on tullut myös tunne, että oman ammattitaidon painoarvo vähenee, koska ei ole enää niin laajasti tekemisissä asiakaspinnan, laajan sosiaaliturvasisällön ja muiden ammattiryhmien kanssa päivittäisessä työssä. Lisäksi useammat haastatelluista kokevat, että organisaatiomallin muutoksen takia he joutuvat usein toimimaan oman johtamansa ammattiryhmän puolustajina, kun on jouduttu esim. miettimään työtehtävien rajaamista tai sitä, mille ammattiryhmälle tietyt asiakkaat tai tehtävät kuuluvat. Lisäksi haastateltavien mukaan usein on tilanteita, joissa tehdään turhaan päällekkäistä työtä, koska tehtävänkuvat ja vastuut eivät ole välttämättä riittävän selkeitä tai asiakaspaine sekä kiire määrittelevät niitä. Näissä tilanteissa on noussut osalle tunne, että etuuskäsittelyn esimiesten mielipiteellä tai näkemyksellä on vähemmän painoarvoa suhteessa sosiaali- alkuisten työntekijöiden esimiehiin verrattuna.

*”tehtäväalueet pitäisi olla selkeästi sovittu, mitä kuuluu kenellekin. en kannata tuhansien rivien työnjakolistoja, pääpiirteet pitäisi olla selkeämmin sovittu ja sitten yhteinen vastuualue. Asiakkaat on yhteisiä ja me yritetään hoitaa heidän asioitaan.”*

*”Meillä mietitään liikaa sitä, että ei kuulu mun tehtäviin. Jokainen yrittää minimoida omat työt, kun on kovat paineet. Paljon tehdään päällekkäistä työtä.”*

Muutaman haastatellun mukaan tiimin resurssien uudelleen järjestäminen on organisaatiomuutoksen jälkeen lähes mahdotonta. Aiemmin tiimissä voitiin muuttaa resursseja tiimin sen hetkistä tilannetta vastaavaksi joustavammin. Tilanteissa, joissa esim. johonkin ammattiryhmän vakanssiin ei ollut saatavilla työntekijää, voitiin joustavasti ottaa toisen ammattiryhmän työntekijä väliaikaisesti paikkaamaan työntekijävajetta, mikäli se katsottiin tarkoituksenmukaiseksi. Työnkuormitus ja – määrä ovat tällä hetkellä kaikilla ammattiryhmillä suuria ja mikäli esim. jossain tiimissä on vajaakuntoisuutta sekä niistä johtuvia poissaoloja, on yhden ammattiryhmän tiimi haavoittuvampi, kuin aiemmin.

Useammassa haastattelussa tuotiin esille, kiireen vaikutus päivittäisessä- ja esimiestyössä. Perustyötä ei ehditä tekemään täysin sillä intensiteetillä, kuin ammatillisesti haluttaisiin ja tämä osaltaan aiheuttaa työntekijöille ja esimiehille paineita sekä painiskelua oman ammattietiikan kanssa. Perustyössä tämä voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa hakemusten ja töiden siirtelyä ammattiryhmiltä ja työntekijöiltä toiselle tai hakemusten käsittelyä osittain puutteellisin tiedoin lisäten em. päällekkäistä työtä.

Haastatteluissa tuotiin esille organisaatiouudistuksen mukanaan tuoma ongelma, joka koskettaa osaa esimiehiä ja liittyy päivittäiseen johtamiseen. Osa etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen tiimeistä on sijoitettu fyysisesti useampaan palvelupisteeseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimin sijoituessa esim. kahteen eri palvelupisteeseen, tulee esimiehen jatkuvasti liikkua mahdollisimman tasapuolisesti näiden välillä ja hallita palvelupisteiden asiat, joissa toimii. Tosiasia on, että kahdessa paikassa ei voi olla samanaikaisesti, joten lähiesimiesten on ollut pakko omaksua ns. etäjohtamismalli osaksi työtään. Tämä vaatii sekä esimieheltä, että myös työntekijöiltä joustoa, luovuutta sekä itseohjautuvuutta. Lisähaasteena voidaan pitää myös sitä, että tiimien ns. vastinparitiimit ja heidän esimiehensä (etuuskäsittely-etuuskäsittely ja etuuskäsittely-sosiaaliohjaus) ovat sijoitettuna useampaan palvelupisteeseen, joten esimiesten väliseen yhteistyöhön myös tämä luo lisähaastetta. Tilannesidonnainen ja spontaani yhteistyö ei aina ole mahdollista toisen esimiehen ollessa esim. toisessa palvelupisteessä kuin toinen, joten teknologiavälineet ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa päivittäisessä työssä. Yhteistyö vaatii usein aikataulutusta, joka on haasteellista alati muuttuvissa ja spontaaneissa tilanteissa.

*” olen joutunut omaksumaan etäjohtamisen osaksi omaa työtä. Se on sellaista sähköpostijohtamista. Ennen hyödynsin esimiestyössä sellaista valmentavaa johtamista, mutta nyt se on tosi vaikeaa kun joutuu olemaan kahdessa eri paikassa.”*



Organisaatiouudistuksen koettiin tuoneen myös lisätöitä esim. sellaisina tehtävinä, joilla ei ole katsottu olevan varsinaista tekemistä ammattiryhmän lähiesimiestyön ja -tehtävien kanssa. Haastatelluilla useammalla oli tunne siitä, että mikäli joku tehtävä ei tunnu kuuluvan kenellekään, kuuluu sen hoitaminen lähiesimiehen tehtäväksi ja vastuulle. Tällaisia ovat esim. tarvikkeiden, laitteiden ja palvelujen tilaaminen toiselta osastolta. Byrokraattisuus on kasvanut ja prosessit ovat monimutkaistuneet. Tilaaja on riippuvainen toisten aikatauluista tarvittavan palvelun tai tuotteen saamiseksi, eikä tällä ole mahdollisuutta vaikuttaa sen hankintapaikkaan esim. saatavuuden tai asian hoitamisen nopeuttamiseksi.

*”Ennen pystyi joustavasti esim. tilaamaan tarvikkeita, että sai ne mahdollisimman pian. Nyt joutuu tilaamaan tarvikkeet toisen osaston kautta. Kaikki on tehty hankalaksi. Täytyy täytellä tilauslomakkeita ja odotella niitä tilattuja tarvikkeita tai palveluja sitten kuukausi tolkulla. Pitää pystyä huolehtimaan palvelupisteen tilauksista myös sellaisista, jotka eivät koske suoraan omaa työtä esim. wc-paperi, käsisäippuat, ikkunanpesut, tuholaiistorjuntaa jne. tuntuu, että jos joku asia ei kuulu kellekään, niin se kuuluu lähiesimiehelle.”*

*”Kun ei ole osastojen välillä yhteistä nimittäjää, niin kaikki hidastuu ja prosesseista tulee kauheen monimutkaisia ja joutuu tekemään sitä työtä, että selvittää ja kyllä, se heijastuu siinä niinku työntekijään ja asiakkaaseen saakka...”*

Päätöksenteko koetaan olevan kauempana kuin ennen. Organisaatiossa täytyy mennä kolme kerrosta ylöspäin, ennen kuin päästään tasolle, josta löytyy päällikkö, jota yhdistävät sekä sosiaaliohjaus, että etuuskäsittely. Useammassa haastattelussa tuli esille näkemys siitä, että valta on ylempänä organisaatiossa, mutta vastuu päätöksistä ja niiden toteutuksesta on lähiesimiehillä. Aluetasoisien päälliköiden puute koettiin muutaman haastattelun mukaan työtä hankaloittavana, koska nykyiset päälliköt eivät voi mitenkään tuntea ja tietää jokaisen alueen erityispiirteitä. Aluetasoinen päällikkö on toiminut aiemmin jokaisella alueella, jolloin tämä johti kaikkia ammattiryhmiä ja esim. alueen erityispiirteet voi-

tiin ottaa työtä suunnitellessa ja toteutettaessa paremmin huomioon. Myös valta on tällöin lähempänä, samoin ohjeistus sekä viestintä oli enemmän samansisältöistä ja –aikaista.

*”Päätöksenteko on kauempana kuin ennen. Olis paras, jos molemmilla ammattiryhmillä olisi sama päällikkö, joka sitten ohjeistais kaikkia niinku yhteisesti. Nyt joudutaan menemään aika korkeelle ennen kuin löytyy yhteinen päällikkö.”*

*”Tää johtamismalli on kyllä vienyt ylöspäin sitä valtaa, mutta vastuu on kuitenkin täällä kentällä”*

### 6.3 Esimiesten välistä yhteistyötä edistävät asiat

Haastateltavista useampi toi esille yhteistyötä edistävänä asiana sen, että tällä hetkellä jokaisella esimiehellä on työkokemusta aikaisemmalta työuraltaan moniammatillisen tiimin johtamisesta. Näin heillä on lähtökohtaisesti tieto siitä, mitä toinen ammattiryhmä tekee. Tämä tieto auttaa tilanteissa, joissa esim. pitää miettiä ja ratkaista oikea työntekijä ja ammattiryhmä sen hetkiseen asiakas- tai työtilanteeseen.

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi kollegan tuntemisen tärkeys. Myös keskinäinen arvostus ja luottamus, kollegiaalisen tuen antaminen ja saaminen sekä samansuuntainen näkemys asiakastyöstä ja linjauksista katsottiin tärkeäksi yhteistyötä edistäviksi asioiksi. Lisäksi painotettiin hyviä vuorovaikutustaitoja sekä avoimia keskinäisiä välejä. Nämä edistävät myös ristiriitatilanteiden selvittämistä sekä esim. asiakaslinjauksiin liittyviä asioita.

*”tieto siitä mitä toinen ammattiryhmä tekee, niin sitten pystyy ajattelemaan että mikä ja miten tämä asia kuuluisi mennä. Hyvä on, jos on työkokemusta tällaisesta moniammatillisesta tiimistä, niin se tieto on tärkeä tällä hetkellä, että tietää mitä mikäkin ammattiryhmä tekee.”*

*”se auttaa, että ollaan tunnettu jo monta vuotta. Meillä on myös samanlainen näkemys asiakastyöstä ja linjauksista”*

#### 6.4 Esimiesten välistä yhteistyötä vaikeuttavat asiat

Muutamissa haastattelussa tuli esille näkemys, että palvelupisteiden yhteisen näkemyksen puute vaikeuttaa yhteistyötä ajoittain kaupunki- sekä palvelupistetasoisesti. Näkemyserot tulevat yleensä tilanteissa, joissa esim. asiakas on siirtymässä alueelta toiselle ja alueitten linjaukset eroavat toisistaan. Kaupunkitasoisesti eroavat linjaukset ja näkemykset aiheuttavat osaltaan myös asiakkaisiin kohdentuvaa epätasapuolista kohtelua, johon vaikuttavat jossain määrin myös johtavien sosiaalityöntekijöiden omat tulkinnat linjauksiin liittyvistä asioista ja jotka sitten välittyvät jokaisen esimiehen omaan tiimiin edelleen työntekijätasolle ja asiakkaaseen saakka.

Haastatteluissa mainittiin, että eroavaisuuksia ilmenee myös tilanteissa, joissa asiakkuus siirtyy yksiköstä toiseen saman palvelupisteen sisällä. Näissä asiakkaan siirroissa saattaa ilmetä tilanteita, joissa asiakkaan kokonaistilannetta ei ole esim. ehditty selvittää riittävän tarkasti tai toisen yksikön työntekijä ei välttämättä katso tarpeelliseksi selvittää tarkemmin asiakkaan tilannetta toisen ammattiryhmän näkemyksestä huolimatta sujuvan jakotyöskentelyn näkökulmasta.

*”Palvelupistetasolla yhteinen näkemys puuttuu. kukin miettii oman ammattiryhmän näkökulmasta asioita joka on ihan ymmärrettävää, että puolustetaan sitä. Yritetään pitää omaa työmäärää kohtuullisena tai rajata sitä niin paljon kun mahdollista, joka tietysti johtaa näihin riitoihin ja kiltit ihmiset sitten ehkä selvittää enemmän. Työkäytännöt ja rajavedot tehtävistä vaihtelevat kaupunkitasoisesti.”*

Esimiesten välistä yhteistyötä hankaloittavana asiana muutamissa haastatteluissa mainittiin myös oman esimiestyön rajaaminen suhteessa oman johdettavaan ammattiryhmään. Muutama haastateltu kertoi, että heidän on ajoittain kiinnitettävä huomiota oman tiiminsä perustehtävään ja siihen liittyvään työn rajaamiseen omassa johtamisessa ja perustehtävänsä hoidossa. Tämä mainittiin varsinkin pitkään työtä tehneiden johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa. Tämä johtui vastaajien mukaan siitä, että on koulutukseltaan sosiaalityöntekijä ja sosiaalityöntekijän identiteetti on edelleen niin vahvana. Rajaus kohdistui nimenomaan oman ammattiryhmän perustehtävään ja delegointisäännön mukaiseen päätösvaltaan.

Hankaloittavina asioina haastateltavat mainitsivat myös esimiesten välisen sijaistumahdollisuuden poistumisen organisaatiomuutoksen jälkeen. Tällä tarkoitettiin sitä, että esimiesten välinen keskinäinen sijaistus on tällä hetkellä mahdotonta jaosrajojen ylitse. Käytännössä tämä vaikuttaa siten, että mikäli ammattiryhmän mukainen sijaispari työskentelee toisessa palvelupisteessä, ei hän välttämättä tunne toisen palvelupisteen työntekijöitä, tapoja ja käytänteitä. Tämä vaikeuttaa oleellisesti päivittäisen työn johtamista sijaistusaikana. Aikaisemmin ennen jaosrajoja saman palvelupisteen esimiehet pystyivät sijaistamaan toinen toisiaan, ilman em. ongelmia.

Haastattelujen yhteydessä tuotiin esille myös etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten osallistuminen erillisiin johtoryhmiin. Saatujen vastausten perusteella koettiin, että sosiaaliohjauksen johtoryhmissä ei käsitellä riittävästi toimeentulotukeen liittyviä asioita. Näin ollen niihin tutustuminen jää jokaisen sosiaaliohjauksen esimiehen omalle kontolle perustyn ohessa. Toimeentulotukeen liittyvät seikat ovat kuitenkin oleellinen osa myös sosiaaliohjauksen perustyötä.

*”ammattiryhmien väliset rajapinnat on monimuotoistunut. Nyt pitää luoda rakenne, että yhteistyö sujuu. Ennen tätä ongelmaa ei ollut.”*

## 6.5 Esimiesten välisen yhteistyön kehittämistarpeet

Haastattelujen mukaan esimiesten näkemysten mukaan yhteistyötä ja alueitten tasapuolista toimintaa edistävänä olisivat koko kaupunkitasoisten esimiesten säännölliset kokoontumiset pari-kolme kertaa vuodessa ja jotka olisivat kohdennettu esim. linjauksien, niiden tulkintaan ja eri toimintakäytänteistä keskusteluun. Lisäksi joidenkin esimiesten mielestä etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen yhteiset asiakas-casekokoukset olisivat toivottavia. Näin kaikki ammattiryhmät, esimiehet mukaan lukien pysyisivät alueittensa asiakastyössä ja sen erityispiirteiden huomioimisessa ajan tasalla. Nämä kokoukset olisivat kaikille ammattiryhmille vapaaehtoisia ja palvelisivat näin asiakastyön moniammatillista näkemystä.

Myös toimipistekohtaisia sekä kaupunkitasoisesti järjestettäviä etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehille kohdennettuja kehittämispäiviä toivottiin joissain haastatteluissa, koska nykyistenkaltaisina isoina foorumeina, joihin osallistuvat myös sosiaalityöntekijöiden ja toimistopalvelujen esimiehet ei katsottu olevan juurikaan tarkoitusta palvelevia. Näihin foorumeihin osallistuvien henkilöiden määrä katsottiin liian suureksi. Yhteiset kehittämispäivät ovat haastattelujen perusteella tärkeitä mm. tulevan Kela-muutoksen vuoksi. Tämä tarkoittaa seuraavien kahden ja puolenvuoden muutosjohtamiseen painottuvaa kautta. Tilanne on sosiaali- ja terveysvirastossa poikkeuksellinen, koska aikaisemmin ei yhden ammattiryhmän töiden "ulkoistamista" ole tapahtunut. Näin ollen tuleva muutos tulee vaikuttamaan oleellisesti seuraavien muutaman vuoden aikana oleellisesti eri ammattiryhmien työnsisältöön sekä suoraan työntekijöihin ja esimiehiin. Haastateltavista useampi koki, että yhdessä tulee suunnitella millä keinoin palvelut hoidetaan mahdollisimman hyvin yhteistyössä.

Erityisen tärkeänä lähes kaikissa haastatteluissa pidettiin sitä, että ne ammattiryhmien tiimit, jotka ovat sijoitettuna tällä hetkellä useampaan kuin yhteen palvelupisteeseen saataisiin yhden ja saman katon alle. Tällä toimella katsottiin olevan äärimmäisen suuri vaikutus itse esimiestyö-

hön ja heidän väliseen yhteistyöhön ja työn sujuvuuteen. Samalla se vaikuttaisi positiivisesti käytännöntyöntekijä- sekä asiakastasoille saakka. Haastatellut kokivat, että tähän muutokseen tuskin tullaan aktiivisesti panostamaan tulevan kela-muutoksen vuoksi.

*”Esimiestyön kehittämistä pitäisi tehdä. Sovittuihin ohjeisiin ja linjauksiin sitoutuminen palvelupistekohtaisesti ja kaupunkitasoisesti. Nyt liikaa ”sävellystä oman mielen mukaan. Parantaisi kaupunkitasoisesti asiakkaiden yhdenvertaisuutta ja hyödyntäisi myös yhteistyötä.”*

*”Muutokseen johtaminen osana esimiestyötä on tällä hetkellä tärkeää”.*

## 6.6 Nykyisen työskentelytavan tulevaisuus

Haastatelluista osa näki nykyisen työskentelytavan tulevaisuuden haasteellisena tulevien muutosten vuoksi. Tällä tarkoitettiin varsinkin tulevaa perustoimeentulotukea koskevaa Kela-siirtoa, jonka pelätään vaikuttavan osaavien etuuskäsittelijöiden hakeutumisena muihin tehtäviin ennen ilmoitettua siirtymisajankohtaa. Tämän arvellaan johtavan varsinkin etuuskäsittelyssä osaavien työntekijöiden saatavuuden radikaaliin vähenemiseen, ja sitä kautta työssä olevien työntekijöiden lisäkuormitukseen.

Tiedossa olevan muutoksen vuoksi tiedostetaan, että varsinkin etuuskäsittelijöiden ajatukset eivät välttämättä ole täysin ydintehtävässä ja sen kehittämisessä, joten työntekijöiden ja esimiesten motivointi ja hyvinvointiin panostaminen ovat tärkeitä. Tämän vuoksi huolellisesti ja osaavasti toteutettu muutosjohtaminen onkin avainasemassa koko toimeentulotukityöhön liittyvässä organisaatiossa. On huomioita myös, että tuleva muutos tulee vaikuttamaan kaikkien ammattiryhmien työsisältöihin sekä työn uudelleen organisointiin.

Haastateltavien mukaan itse esimiesten arkityöhön ja työssä jaksamiseen tulee panostaa. Hyvänä keinona tässä nähtiin esim. esimiesstudio-työskentely, joka katsottiin olevan työnohjauksellinen tuki arkityössä ja tälle toivottiin myös jatkoa tulevaisuudessa varsinkin tulevassa murroksessa.

Muutaman haastatellun mukaan työn vaikuttavuutta pitäisi tutkia enemmän. Tällä hetkellä on tunne, että siihen ei ole keskitytty riittävästi. Mikäli vaikuttavuutta tutkittaisiin ja arvioitaisiin, olisi siitä oleellista hyötyä myös työtapojen kehittämisessä.

*”Esimiesten tapaamiset palvelupisteissä ovat sellaisia, että harvoinpa siellä keritään jutella tällaisia yleisiä asioita tai se on yleensä sitä, että kuka istuu missäkin huoneessa, miten mikäkin asia pitää hoitaa, millä lomakkeella? Sellaiset kehittämispäivätyyppiset keskustelut ei ole tän hetken organisaatiossa tai kai ne on mahdollisia, mutta ei sellaisia luontaisia. Ne pitää erikseen järjestää.”*

*”Nyt tuntuu, ettei ole työskentelytavalla tulevaisuutta. tällä hetkellä toteutettava tapa on hyvin kuorimittava, eikä tehokas tapa, vaikka ajatellaan, että näillä keinoilla saadaan tehokkuutta, mutta se ei ole totta.”*

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat edistävät ja toisaalta vaikeuttavat etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välistä yhteistyötä sekä miten tätä yhteistyötä voitaisiin kehittää esimiesten näkökulmasta.

Esimiehet oli helppo saada osallistumaan haastatteluun ja he olivat motivoituneita osallistumaan opinnäytetyön toteutukseen, jopa siinä määrin, että haastateltavia olisi ollut enemmänkin tarjolla, kuin etukäteen oli päätetty. Tämä osoittaa sitä, että etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehet ovat kiinnostuneita ja motivoituneita kehittämään omaa työtään ja paneutumaan sen tarkempaan tarkasteluun päivittäisen työnsä ohessa, siitäkin huolimatta, että työnrytmi on kiireinen ja työtehtäviä on paljon. Haastattelujen kautta oli havaittavissa esimiesten hyvin pitkälle samansuuntaiset näkemykset perustyöstä ja toimivan yhteistyön edellytyksistä ja siihen vaikuttavista rajoituksista.

Kehittämistyön lähtökohtana oli, että sen tulee olla mahdollisimman käytännönläheinen ja hyödynnettävissä mahdollisuuksien mukaan. Sosiaali- ja terveystieteiden nuorten palveluiden ja aikuissosiaalityön kehittämisohjelmassa 2014–2016 tullaan painottamaan esimiestyön kehittämistä yhtenä osana ja tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää tässä ohjelmassa. Viraston kehittämisohjelma ei ole vielä täysin valmis ja sen suunnittelu on edelleen kesken.

Opinnäytetyöhön tarvittava tutkimuslupa on myöntänyt Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden nuorten palveluiden ja aikuissosiaalityön johtaja 17.4.2014. Kehittämistyötä informoitiin toimeentulotuen maksatuksen sekä sosiaalisen ja taloudellisen tuen päälliköitä työn eri vaiheissa. Opinnäytetyösuunnitelma ja tämä kirjallinen tuotos on lähetetty myös heille tutustuttavaksi.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sosiaali- ja terveystieteiden yhdistymisen yhteydessä saatu uusi organisaatiomalli ei välttämättä ole se kaikista toimivista mallista lähiesimiehen näkökulmasta. Moni sellainen asia, mikä aikaisemmin on voitu toteuttaa joustavasti palvelupistetasolla moniammatillisissa tiimissä, ei enää ole uuden mallin vuoksi ainakaan tällä hetkellä mahdollisia. Tulleista organisaatiollisista rajoitteista huolimatta esimiehet ovat löytäneet tarvittavat keinot toimia päivittäisessä työssään mahdollisimman joustavasti, eikä ”näkymättömistä” esteistä ole tehty ylitsepäase-



mättömiä. Uudet toimintamallit kuitenkin vaativat ehkä enemmän työtä, kuin ennen haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi, unohtamatta esimiesten välisen luottamuksen merkitystä. Luottamus lisää yksilön ja yhteisön resursseja sekä edistää kollegoiden välistä tukea erilaisiin asioihin. Se helpottaa myös tiedonkulkua toimijoiden välillä (Juuti, 2011, 113).

Eri ammattiryhmien välistä eriytymistä on jossakin määrin tapahtunut, joka on jossakin määrin huolestuttavaa, koska samojen asiakkaiden kanssa kuitenkin toimitaan. Tämä voi aiheuttaa turhia työtä hankaloittavia jännitteitä. Organisaatiossa edelleen oleva ja vaikuttava toimintakulttuuri ei ole muuttunut samassa tahdissa tehtyjen rakenteellisten organisaatiomuutosten kanssa. Toimintakulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevia arvoja, asenteita, uskomuksia ja ideaaleja, jotka vaikuttavat siihen, millaisiksi organisaation toimintatavat ja työskentelyilmapiiri muodostuvat (Juuti, 2011. 86).

Sosiaaliohjauksen esimiesten haastatteluista tuli ilmi huoli siitä, että yleinen näkemys toimeentulotuesta ja sosiaaliturvatyöstä on menossa etuuskäsittelypaineitukseksi. Toisaalta taas etuuskäsittelyn esimiehien huolena oli, että heidän mielipiteellään tai näkemyksellään ei ole yhtä paljon painoarvoa, kuin sosiaaliohjauksen esimiehillä. Tosiasia on, että eri ammattiryhmille kuuluvista tehtävistä ja työnjaoista on käyty laajaa ja pitkäaikaista keskustelua entisessä sosiaalivirastossa ja nykyisessä sosiaali- ja terveystieteiden osastossa jo useamman vuoden ajan, eivätkä työnjaolliset asiat ole ehkä edelleenkään kaikille ammattiryhmille täysin selviä vuosia jatkuneista ”kirkastusyhteyksistä” huolimatta. Tämä johtunee osaltaan varmasti siitä, että työnluonne on sellaista, joissa täysin tarkat rajavedot tai määrittelyt eivät aina ole mahdollisia.

Haastattelujen perusteella osa esimiehistä oli huolissaan myös siitä, että omaa laaja-alaista ammattitaitoa ei pääse toteuttamaan aina siinä laajuudessa, kuin haluaisi. Tämä kohdentui varsinkin etuuskäsittelyn esimiesten vastauksista, koska etuuskäsittelyssä on sosiaalialan koulutuksen saaneisiin ammattiryhmiin verrattuna huomattavasti suppeampi päätäntävalta suhteessa toimeentulotu-

keen ja asiakkaiden tilanteisiin. Toisaalta taas sosiaaliohjauksen esimiesten mielestä nähtiin uudessa organisaatiossa se, että tällä hetkellä voi keskittyä vain oman ammattiryhmän johtamiseen. Vastaukset siihen mitä hyvää organisaatiouudistus on tuonut, oli riippuvainen hyvin pitkälle vastaajan johdettavana olevasta ammattiryhmästä. Yhteistyön toimivuuden osalta voidaan todeta, että esimiesten välisen yhteistyön ei voida katsoa eriävän millään muotoa esim. työntekijätasoisesta yhteistyöstä tai siihen liitettävistä toiveista. Haastattelujen perusteella on tulkittavissa, että varsinaisessa yhteistyössä ei ole ammattiryhmien välisiä ongelmia juurikaan henkilötasolla. Ongelmat joita on, katsotaan johtuvan rakenteellisista asioista.

Opinnäytetyötä tehdessä ja haastatteluja analysoidessa huomasin usein jakamani samoja näkemyksiä ja mielipiteitä haastateltujen kanssa. Haastattelumateriaalin läpikäyminen ja sen peilaaminen omiin tulkintoihin ja näkemyksiin vahvisti sitä käsitystä, että pohdiskelen ja olen pohdiskellut aiemmin samoja asioita, joiden kanssa minua paljon kokeneemmatkin esimiehet painivat. Työskennellessäni esimiehenä ja aiemmin sosiaaliohjaajana olin kuitenkin havainnut suurimman osan haastatteluissa ilmitulleista asioista, joten ne tukivat haastattelumateriaalia ja sen tulkintaa. Ei ollut kuitenkaan suuri yllätys, että haastattelujen perusteella samat aiheet toistuivat useasti ja lähes samansisältöisinä. Haastetta tätä opinnäytetyötä tehdessä oli ennakkokäsitysten ja –odotusten pitäminen mahdollisimman neutraaleina, niin, etteivät ne kuitenkaan päässeet vaikuttamaan oleellisesti työhön.

Esimiehet toivoivat yhteistä keskustelua toimeentulotuen linjauksiin sekä johdolta saatujen ohjeiden noudattamiseen yhteistyön helpottamiseksi ja asiakastyön yhdenvertaistamisen edistämiseksi. Myös eri ammattiryhmien yhteiset asiakas-case-kokouksien järjestäminen edistäisi eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja tukisi kaikkien yhteistä näkemystä sosiaaliturvan kentästä, asiakkaiden tilanteista, huomioiden myös eri palvelupisteiden erilaiset erityispiirteet. Kehittämistyössä ja sen tulosten arvioinnissa on kuitenkin huomioitava se seikka, että organisaation kulttuuri on hidas muuttumaan, koska sitä säättävät arvot, normit ja käytänteet ovat juurtuneet syvälle toimintakulttuuriin (Rajakaltio, 2005, 141).

Joten tulevaisuudessa olisi hyvä panostaa esimiestyöhön ja sen kehittämiseen laajemmaltikin. Työnohjauksellista näkökulmaa ja sen hyödyntämistä ei voida pitää vähäarvoisena osana esimiestyössä jaksamisessa ja kehittämisessä, varsinkin nyt tiedossa olevaan tulevaan murrokseen.

Suosittelavaa olisi myös hyvä selvittää mahdollisuuksia hälventää toimivaa ja päivittäistä työtä helpottavaa yhteistyötä vaikeuttavia rakenteellisia esteitä. Tällaisia ovat esim. yksikön ylittävä esimiesten välinen sijaistus sekä tiimien fyysinen yhdistäminen, jotka tällä hetkellä ovat sijoitettuna useampaan eri palvelupisteeseen tulevasta Kela muutoksesta huolimatta. Varsinkin jälkimmäinen on katsottu haastattelujen perusteella ensisijaisen tärkeäksi ja sen toteuttamista toivotaan kiirehdittävän.

Tuleva kela-muutos tulee vaikuttamaan oleellisesti kaikkien sosiaaliturvatyön kanssa työskentelevien ammattiryhmien tulevaisuuteen ja määrittelee uudelleen niiden tämänhetkiset työnsisällöt ja totutut toimintamallit. Muutosjohtamisen taidot tulevat olemaan tärkeässä roolissa esimiestyössä tulevaisuudessa. Tällöin myös toimiva yhteistyö on entistä tärkeämpää esimiesten ja yksiköiden välillä.

## 7.1 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Haastateltavien henkilöllisyydet eivät tulleet esille ulkopuolisille työn missään vaiheessa. Haastatteluihin osallistumisesta sovittiin jokaisen osallistuneen kanssa henkilökohtaisesti tai sähköpostin välityksellä. Haastateltavat esimiehet valittiin siten, että haastattelijalla ei ole ollut heidän kanssaan aiemmin läheisessä yhteistyössä esim. haastateltavan alaisena. Haastattelijan entiset esimiehet rajattiin joukosta pois. Näin pyrittiin turvaamaan haastateltavien mahdollisimman rehelliset vastaukset ilman ennakko-odotuksia tai muita esteitä. Anonyymiyys myös edistää tutkimuksen objektiivisuutta tekemällä arkojen ja ristiriitoja herättävien asioiden käsittelyn helpommaksi. Lupaus anonyymiydestä rohkaisee ihmisiä puhumaan rehellisesti ja helpottaa näin tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen keräämistä (Mäkinen, 2006, 114).

Haastatteluäänitykset litteroitiin sanatarkasti ja ne luettiin useampaan kertaan. Haastattelujen ja litteroinnin aikana ja jälkeen tehtiin muistiinpanoja asioista, jotka haastattelija pani merkille näiden aikana. Työhön liittyvää aineistoa säilytettiin koko sen työstämisen ajan siten, että se ei ollut ulkopuolisten luettavissa tai nähtävissä. Kirjallinen ja digitaalinen materiaali hävitettiin tuhoamalla aineisto luku- ja kuuntelukelvottomaksi. Lisäksi haastattelutilanteissa ei tullut esille haastateltavan nimi tai palvelupiste, jossa hän työskentelee. Heiltä tiedusteltiin taustakysymyksissä ainoastaan kumpaa ammattiryhmää haastateltava johtaa. Näin toimimalla edistettiin osaltaan haastateltavien anonyymiyttä.

Haastattelija pyrki neutralisoimaan mahdolliset ennakko-odotukset suhteessa haastateltaviin, haastattelujen sisältöön ja tuloksiin, vaikkakin täydellisesti tämä ei ollut mahdollista. Täydelliseen objektiivisuuteen on mahdoton päästä, vaikka objektiivisuus sinänsä on keskeinen osa. Tutkijan on pystyttävä erottamaan tutkija tutkimuskohteesta siten, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimustuloksiin (Juuti, P. 2011, 15).

Haastattelukysymysten ymmärtäminen oli helpompaa, koska sekä haastateltavat ja haastattelija työskentelevät ja ovat työskennelleet aiemmin tutkittavan aiheen parissa, joten kysymysten sidonnaisuus päivittäiseen työhön sekä tutkittavaan aiheeseen on helposti yhdistettävissä toisiinsa. Lähtökohtana on se, että haastateltava ymmärtää omaa työtään ja kehittäminen voi käynnistyä vain alkamalla reflektoida, pohdiskella omia käytännön kokemuksia (Syrjälä et al, 1994, 35). Haastateltavilla oli mahdollisuus kieltäytyä kehittämistyöhön liittyvästä haastattelusta tai kieltää oman haastattelun käyttö missä työnvaiheessa tahansa.

## Lähteet

- Borgman, M. Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Heikkinen, H.L.T. (toim.), Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena. Juva.
- Heikkinen, L.T.H., Rovio, E, Syrjälä, L. (toim.) toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2007. Kansanvalistuseura. Dark oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki
- Juuti, P (toim.), 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Hansaprint. Vantaa
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2005/2. Työturvallisuuskeskus. Helsinki
- Mäki, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Tammi. Helsinki
- Poikela, E. (toim.) Rajakallio, H. Sosiaalisen pääoman kehkeytymisen ehdot kouluyhteisössä. 2005. Tampere University Press.  
[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68264/sosiaalisen\\_p%E4%E4oman\\_kehkeytymisen\\_ehdot\\_kouluyhteis%E4\\_2005.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68264/sosiaalisen_p%E4%E4oman_kehkeytymisen_ehdot_kouluyhteis%E4_2005.pdf?sequence=1). Luettu 28.4.2014
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint oy. Vantaa
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L., Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos, työhyvintointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Otava. Keuruu
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä oy, Helsinki.
- Tanskanen, I & Nenonen, S. (toim.), Jylhä, E., Rimmanen, T. 2009. Muutos, verkot ja verkostot: oppivan työyhteisön solmukohdissa. Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print. Turku.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Vataja, K. Seppänen-Järvelä, R. Vanhanen, T. 2007. Sosiaalitoimisto työympäristönä, Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. luettu 19.10.2013. <http://www.julkari.fi/handle/10024/101423>.

Vilkkä Hanna, Tiina Airaksinen, toiminnallinen opinnäytetyö, 2003, tammi, helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö, Tiedote, 75/2014. (<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1879307>). Luettu 14.6.2014.

Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveysviraston kotisivut <http://www.hel.fi/hki/sote/fi/Viraston+esittely>. Luettu 14.6.2014

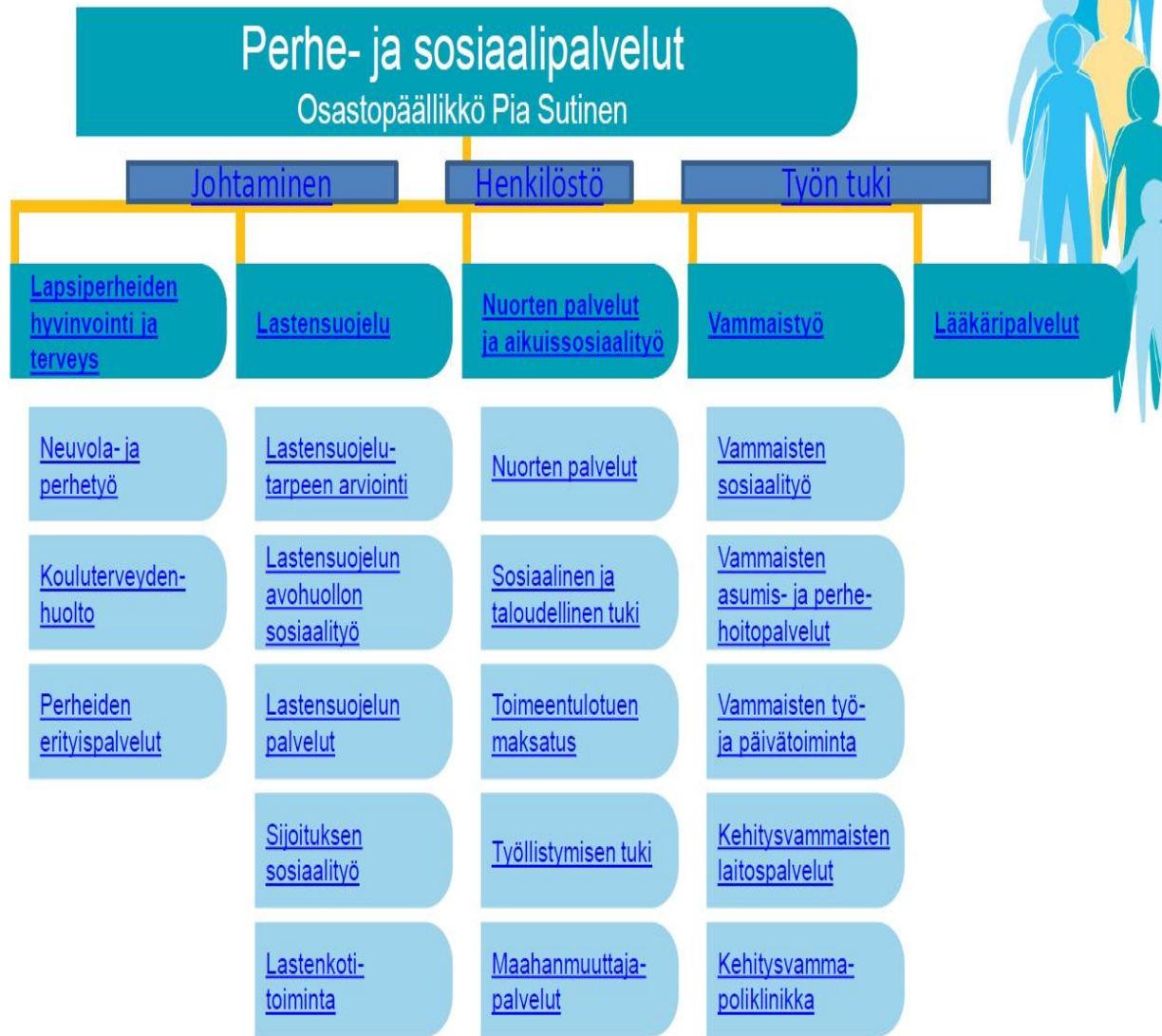
Helsingin kaupunki. <http://www.hel.fi/hki/sote/Perhe-+ja+sosiaalipalvelut/toimeentulotuki>. luettu 20.10.2013

Helsingin Sosiaali- ja terveysviraston strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016. [http://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote\\_strategiasuunnitelma2014\\_2016.pdf](http://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote_strategiasuunnitelma2014_2016.pdf) Luettu 20.5.2014.

Helsingin kaupunki, pysyväisohje S-SO15.2, Sosiaalivirasto, sosiaalihuolto, Yhteis palvelukeskus, toimeentulotuki, 19.5.2003.

Toimeentulotukilaki.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/asiasanat/?key=Toimeentulotuki&id=3899>.  
Luettu 26.4.2014.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005, 3§). <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272>. Luettu 12.6.2014.



**Helsingin kaupunki Sosiaali-  
ja terveysvirasto**

**Pöytäkirjanote**

19/2014

1(2)

Perhe- ja sosiaalipalvelut

Nuorten palvelut ja aikuissosiaalityö

Nuorten palvelujen ja aikuissosiaalityön johtaja 17.4.2014

Sanna Trast

## 28 §

### **Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL 2014-003944**

HEL 2014-003944 T 13 02 01

Päätös

Nuorten palvelujen ja aikuissosiaalityön johtaja päätti myöntää tutkimusluvan Sanna Trastin opinnäytetyölle "Sosiaaliohjauksen ja etuuskasittelyn esimiesten yhteistyön kehittäminen". Opinnäytetyön yhteyshenkilönä on johtava sosiaalityöntekijä Päivi Ilkko. Tutkimuslupa on voimassa 31.12.2014 asti.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeentulotuen etuuskasittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välisen yhteistyön hyviä käytäntöjä ja yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä. Tutkimusaineisto kerätään esimiesten haastattelujen avulla. Aineistonkeruu ja raportointi noudattavat tutkimuseettisiä periaatteita. Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Tutkimuksesta ei saa koitua kustannuksia sosiaali- ja terveysvirastolle. Tutkimusraportista ei tule olla yksilöitävissä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Valmis opinnäytetyö tai sen sähköinen osoite toimitetaan **sosiaali**-ja terveysviraston käyttöön osoitteella Helsingin kaupungin kirjaamo, sosiaali- ja terveystoimi, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki sähköposti: helsinki.kirjaamo@hel.fi

Lisätiedot

Anne Kuvaja, toiminnansuunnittelija, puhelin: 310 43444

Otteet

anne.kuvaja(a)hel.fi

#### **Ote**

Hakija

Yhteyshenkilö

#### **Otteen liitteet**

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja  
terveyslautakunta

Liite 1



Metropolia ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

SAATEKIRJE  
26.2.2013

**Hei sinä etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimies,**

Olen tekemässä toimeentulotuen maksatuksen sekä sosiaalisen ja taloudellisen tuen jaoksissa opinnäytetyötä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Opinnäytetyössä etsitään ideoita ja keinoja etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välisen yhteistyön parantamiseksi. Opinnäytetyö liittyy osaltaan sosiaali- ja terveysviraston lähiesimiestyön kehittämissuunnitelmaan, jossa teemana on mm. johtamisrakenne. Työntantajaltasi (Helsingin sosiaali- ja terveysvirasto) on saatu tutkimuslupa työhön, joten Ole mukana omalla panoksellasi esimiestyön kehittämisessä ja osallistu yhteensä kuudelle etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiehelle tehtävään haastatteluun. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluina huhti-toukokuun aikana. Jokaisen osallistujan kanssa sovitaan erikseen haastattelu aika ja -paikka, että osallistuminen olisi mahdollisimman helppoa.

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja siihen menee aikaa arviolta n. 1-1,5 tuntia. Henkilötietojasi ei kerätä missään vaiheessa, joten voit olla varma identiteettisuojaustasi, mikäli päätät osallistua. Voit halutessasi myös kieltää antamasi haastatteluaineiston käytön missä vaiheessa tahansa ilmoittamalla siitä minulle.

Haastattelukysymykset toimitetaan tämän kirjeen mukana, joten Sinulla on aikaa valmistautua etukäteen haastatteluun. Mikäli johonkin kysymykseen vastaaminen tuntuu hankalalta, yritä kuitenkin haastattelussa vastata siten, että mielipiteesi tulee mahdollisimman hyvin esille. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä, joten antamasi panos on arvokas.

Opinnäytetyön aineisto koostuu ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan (sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen) Sanna Trast:n toimesta. Opinnäytetyön työelämäohjaajana toimii johtava sosiaaliohjaaja Päivi Ilkko ([paivi.ilkko@hel.fi](mailto:paivi.ilkko@hel.fi), puh. 09-310 41130) ja Metropoliasa opinnäytetyön ohjaajana toimii lehtori Marjatta Komulainen ([marjatta.komulainen@metropolia.fi](mailto:marjatta.komulainen@metropolia.fi), puh. 040-1369424). Opinnäytetyön tulokset julkaistaan sähköisesti sekä esitellään toimeentulotuen maksatuksen ja sosiaaliohjauksen esimiehille loppuvuodesta -14. Opinnäytetyö on saatavilla painettuna Metropolia ammattikorkeakoulun kirjastosta sekä sähköisesti osoitteesta: [www.kirjastopalvelut.fi](http://www.kirjastopalvelut.fi) 31.1.2015 mennessä.

Mikäli haluat kysyä opinnäytetyöhön liittyvistä asioista, voit ottaa yhteyttä tämä kirjeen allekirjoittaneeseen tai opinnäytetyön ohjaajiin. Vastaan mahdollisiin kysymyksiisi mielelläni. Säilytä tämä saatekirje mahdollisia yhteydenottoja tms. varten.

Yhteistyöterveisin

Sanna Trast

Puh. 09- 310 62387 (ma-pe klo 8.15-16)

Tukholmankatu 10, 00290 Helsinki

sähköposti: etunimi.[sukunimi@metropolia.fi](mailto:sukunimi@metropolia.fi) tai etunimi.sukunimi@hel.fi

Haastattelurunko etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjaajien esimiesten välisen yhteistyön kehittämiseksi. Haastattelu liittyy sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön.

1. Minkä ammattiryhmän esimiehenä toimit?
2. Koska olet tullut sosiaali- ja terveysviraston palvelukseen (vakituiseen virkaan)?
3. Kuinka kauan olet toiminut johtavana sosiaalityöntekijänä/ -ohjaajana?
4. Kuinka monta organisaatiouudistusta on työskentelyaikanasasi tapahtunut sosiaali- ja terveysvirastossa?
5. Minkälainen tiimi sinulla on ollut aiemmin johdettavana?
6. Onko sosiaali- ja terveysviraston organisaatio-/ johtamismallin muutos vaikuttanut esimiestyöhön? Miten?
7. Miten käytännönyhteistyö etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen ammattiryhmien välillä on muuttunut?
8. Mitä eroa viimeisin viraston organisaatio-/ johtamismallin muutos toi? Kerro hyvät ja huonot puolet
9. Mitkä seikat edistävät ja toisaalta estävät/ vaikeuttavat etuuskäsittelyn ja sosiaaliohjauksen esimiesten välistä yhteistyötä?
10. Pitäisikö esimiesten välisen yhteistyön parantamiseksi/ vahvistamiseksi tehdä jotain toisin? Mitä?
11. Onko nykyisellä työskentelytavalla tulevaisuutta? Perustele
12. Oletko joutunut muuttamaan johtamistapaasi organisaatio-/ johtamismallin muutoksen takia? Jos olet, miten?